图书情报工作
第 63 卷 第 11 期　2019 年 6 月

决策失误防范中的情报介入影响因素研究*
——基于 Nvivo 11 的质性分析

■ 胡雅萍[1]　刘千里[2]　何菊香[3]

[1] 南京邮电大学人口研究院　南京 210042　[2] 南京大学信息管理学院　南京 210093

[3] 东南大学图书馆　南京 211189

摘要：［目的/意义］决策离不开情报，探讨决策过程中情报工作的参与、介入，对进行科学决策、避免决策失败具有现实意义。［方法/过程］本研究基于扎根理论的研究方法，采用半结构化访谈的形式收集了 14 名来自企业、政府部门的决策人员和具有情报研究实践经验人员的相关数据，利用质性分析软件 NVivo 11 的三级编码技术，分析归纳决策过程中情报介入影响因素理论模型。［结果/结论］影响决策过程中情报介入的因素包括情报态度、管理制度、情报文化和情报因素 4 个方面，并从推广传播、机制建设、情报业务流程角度提出对策建议。

关键词：决策失误　情报介入　影响因素　质性分析　Nvivo11

分类号：G250

DOI：10.13266/j.issn.0252-3116.2019.11.009

随着全球化趋势及信息技术的蓬勃发展，决策者所面临的决策环境也随之发生了根本性的变化。决策者需要面对快速变化的竞争格局、复杂的利益关系以及海量的信息，决策工作变得更加复杂化和多元化。在这种背景下，情报工作就显得尤为重要。我国古代著名军事学家孙子曾用精辟的语言阐述了情报对于决策的重要性，他认为情报是对事物发展规律与本质的一种判断与洞察，是“先知”。然而，并不是所有决策过程中情报都发挥了应有的作用和功能。从众多的决策失败案例中不难发现，决策时缺乏有效客观的情报，施策时缺少情报工作跟踪反馈，评策时忽略对失败经验的总结、缺乏事后情报评估都给组织带来了惨痛的代价。那么，哪些因素影响情报介入到决策过程中从而导致其丧失决策支持辅助功能？为了探寻以上问题，并深入考察决策过程中情报介入所面临的实际情境，本文从决策失误的视角，采用质性研究方法，深入挖掘和探讨影响情报介入决策链环节的因素。

1　决策失误与情报作用研究概况

1.1　决策失误研究

决策是一项复杂的活动，受环境、主体、对象、资源等多方因素影响。关于决策失误研究，可以归结为：①对决策失误的认知，表现在对决策内涵与属性的探讨。首先，失误的存在归因于决策的不确定性。早在 18 世纪，B. Pascal 和 P. Fermat 就从经济学视角探讨了不确定性问题，并提出期望理论探究不确定环境下的决策理性方案[1]。L. Savage 提出了期望效用理论，应用数理算法研究决策不确定性，用主观概率代替客观概率，改进了 O. Morgenstern 提出的最大期望效用理论[2]。其次，失误缘于决策主体的有限理性。H. Simon 认为“有限理性是限制决策者信息处理能力的理论”，并阐述了信息的局限性对决策产生的影响[3]。有限理性理论发掘了失误产生的客观性，心理学领域的认知偏差理论、归因理论等则进一步挖掘了失误产生的方式。这些理论不仅是对决策内涵的探究，也为从情报学视角探索决策失误奠定了基础。②对决策失误根源探寻

* 本文系国家社会科学基金重大项目“情报学学科建设与情报工作未来发展路径研究”（项目编号：17ZDA291）和南京邮电大学引进人才科研启动基金项目“决策、施策、评策过程中的情报干预机制研究”（项目编号：NYY215018）研究成果之一。

作者简介：胡雅萍（ORCID：0000-0002-9091-8223），讲师，博士，E-mail：hyp@njupt.edu.cn；刘千里（0000-0002-7283-3728），讲师，博士；何菊香（ORCID：0000-0003-2750-9176），助理馆员，硕士。

收稿日期：2018-10-18　修回日期：2018-12-17　本文起止页码：80-87　本文责任编辑：王传清

研究呈现出多领域、多角度、多层面的特点，体现在对导致失误因素的分析归纳。金融领域，P. Nutt以企业运营为研究对象，剖析重大决策失误案例，提出导致失败的共同因素[4]。政府管理领域，M. Fitzgerald对克林顿政府在科索沃问题上的决策失误进行分析[5]，D. Armentano对美国政府反垄断失误进行了剖析，认为造成失误的根源是决策者价值取向、信息失真和外部环境[6]。情报学领域，国内专家王知津、沈固朝、高金虎、李纲、彭靖里、缪其浩、姚乐野等从情报失察、情报失败角度切入，从技术创新、突发事件、危机管理等层面展开深入研究，得出情报失察与决策失败的密切关系。③对决策失误规避的研究，体现在找方法、定规则。表现为对失误后果进行反思和追责，对现有法律体系和实践做法加以分析，提出设立决策失误评估和问责机构、完善决策体制等。

1.2 决策中情报作用研究

相较于美国政界、学界、业界"三位一体"紧密结合的决策情报保障体系、日本以"情报立国"作为国策的现状，我国现实情况则多表现为定策时决策者得不到及时有用的信息；施策时，缺乏情报工作连续跟踪、及时反馈；评策时，缺乏反映客观实际的情报和防止继续失误的情报研究，而恰恰这种"失败研究"是很多发达国家情报研究的重要部分。20世纪90年代，我国曾兴起广泛的情报保障决策研究，但其研究角度侧重于定策的"按需服务"，以满足资源保障为目的，以文献资源供给和共享为研究特点。随着新时代对科学决策的需求，大数据技术的快速发展，赋予了情报学与情报工作更多职责。因此，近年来学者们纷纷倡导和呼吁情报学回归本源，包昌火认为情报学的研究重点应转向中国的社会变革和工作实践上来，让情报工作回归保障决策的"耳目、尖兵、参谋"的战略定位[7]。苏新宁认为大数据为情报学发展带来了机缘，情报学应在国家的安全与发展下承担历史使命和社会责任，成为"引导"科技的尖兵[8]。

1.3 决策失误防范中的情报介入研究

在对决策失误的研究中，学者们认为发挥情报保障作用，情报就必须要介入和干预到决策过程中，如鲁章在探讨科技决策与情报工作时指出情报工作只有不断深入和干预到科技活动中，才能起到支持科技活动进程的作用[9]。高金虎通过案例研究方法较早开启了情报失误研究，探讨了情报与决策互动作用，认为情报判断将对外交和战略决策造成重要影响，认为情报与决策是互动关系[10]。沈固朝在研究情报失察时指出"情报工作应干预重大决策的出台或潜在危机的处理"[11]，认为当前中国情报学研究缺乏对政策执行的情报研究以及对政策执行结果的监督研究的现状，提出"情报不仅应服务于决策(policy making)，还应增加两个新任务——服务于政策的执行和行使监督的职能，对所有政策链环进行全程式'情报干预'"的思想[12]，认为发挥情报保障作用，需要重新审视和定义基于需求的情报服务理论，为决策而非决策者提供服务。

本研究借鉴以往学者对决策失误与情报作用的研究，认为防止决策失误的首要条件是情报必须介入到决策过程中并随着决策链的推进不断深入，在决策、施策、评策的全过程起到支持、控制与监督的作用(见图1)，情报循环链与决策链是有机结合的。因此，本研究选取14位决策者作为研究对象，运用扎根理论研究方法，对其决策失败经历进行回溯反思，考察失败决策时情报介入的真实情境以及影响决策介入的因素，以期构建决策情报介入影响因素概念模型。

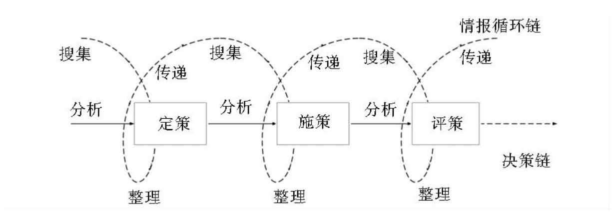


图1 情报循环链与决策链融合模型

2 基于扎根理论的访谈设计

2.1 研究方法选用

扎根理论在国内广泛应用于社会科学的多个领域，强调系统搜集和分析经验事实，在经验事实的基础上进行理论抽象[13]。由界定问题、资料搜集、数据分析与编码、理论模型构建4个步骤构成。本文严格按照研究步骤，首先明确调研过程中需要了解的主要问题：当前决策与情报融合现状？决策失败情境下哪些因素影响情报介入或融合到决策链环中发挥作用？其次，在核心问题基础上，通过搜集资料进行问卷编制，并通过情报学专家访谈，对半结构化问卷进行整体把握，从描述效度、解释效度以及理论效度3个方面进行评价，修改后确定访谈问卷，以期获得编码分析的第一手资料。

2.2 样本选择

依据目的性抽样(purposeful sampling)方法，只选取具有最大化信息表征的样本。本文进行深度访谈的目的是研究决策者对情报的认知程度，在决策各个阶

段情报介入情况(如何应用情报)以及何种因素会影响情报介入或干预到决策过程,从而进一步影响情报发挥保障作用。因此,本文将访谈对象分为两类人群:一类是企事业单位、政府部门的中高层管理人员,另一类是具有情报研究实践经验的人员。本研究选择了政府应急办、科技局、区统战部、咨询公司、外资企业、私营企业等 14 位具有管理决策经验并经历过决策失败的中高层管理人员作为探索性访谈对象,具体访谈对象情况如表 1 所示:

表 1 被访者资料

序号	性别	年龄	单位	职务
1	男	50	* * 市 * * 区应急办公室	办公室主任
2	男	53	* * 市 * * 区科技局	科技局局长
3	男	55	* * 市 * * 区统战部	市委统战部副部长
4	女	30	Forward 3D 公司	大中华区负责人(前任)
5	女	32	纯颜堂	首席运营官
6	男	33	上海逸丝纺织品有限公司	公司法人
7	男	64	* * 市参事室	参事人员
8	男	53	* * 市城市管理行政执法局	执法管理局长
9	女	52	JEEP 户外专营店	市级经销商
10	男	31	上海通用电气(GE)	储备干部
11	男	33	海外东方留学教育咨询有限公司	公司法人
12	女	45	米兰全屋定制	总经理
13	男	35	瀚晖制药有限公司	高级区域推广经理
14	男	54	* * 房地产有限公司	区域经理

2.3 资料整理与编码

采用 QSR 公司研发的 Nvivo 11.0 软件作为辅助分析工具,对访谈数据进行收集、分析与编码。首先,保留被访者口语化资料,将访谈录音转录为文档(包括受访者言语及非言语信息),导入资料库;其次,对文本资料进行初步编码,通过阅读提取,建立初始节点;最终,按照扎根理论方法逐步构建影响因素理论模型。

3 决策失误防范中的情报介入影响因素模型构建

3.1 编码过程

3.1.1 开放式编码 开放式编码是在原始访谈资料分析基础上不断概念化和范畴化的过程。需要经历将原始资料拆散、咀嚼、重组,重新定义、摘要、编码的一系列过程,形成初始概念(A1……An),本文利用 Nvivo 11 标记获得开放式编码节点 55 个,包括:对情报的理解、认知能力、个性、重视程度等,部分开放式编码结果见表 2。

3.1.2 主轴编码 开放性编码将资料打散、拆分、释义所得到的不同概念可能存在内部关联,主轴编码即在开放式编码的基础上发现初始概念之间的相似性及语义联系,通过重新组织并探索构建出初始概念之间的类属关系。本研究将 Nvivo11 开放编码所得到的 55 个自由节点进行归类,共识别出 9 个范畴,归纳见表 3。

表 2 开放式编码概念化(部分)

初级编码	原始文本(代表性语言)
A1 对情报的理解	"不太了解""你说的情报是间谍吗?我们不搞情报""你们学情报的资料收集能力强!""我知道你说的这个情报部,我们单位有做类似工作的,属于市场部,有专门人员搜集资料""这个专业高大上,你们毕业是去国安吧?""决策离不开情报"
A2 认知能力	"我们这行社会经验很重要,像我这样家族企业的,需要领路人,有问题会请教家里人意见""我们领导一会儿一个想法,下面人很难做"
A3 决策者个性	"我个性很开朗,结交朋友多,我们这行就是要了解市场,平时也经常出去学习研讨,现在行业都在做定制家具,我觉得未来方向就是软装一体化,所以即将开个软装公司""和个人特性没关系,都是程序化决策,一般是集体商议""公司里一般都是我说的算,有时候采纳下别人意见""我这个层级一般都是执行命令,但感觉和个人风格有很大关系,有的能够采纳下属意见,有的不行"
A4 重视程度	"我们公司的市场部很重要,一般决策都是基于市场部提供的数据和调研基础上制定的,有时候自己也要去跑调研"、"了解顾客需求特别重要,我们就是要天天和顾客打交道,我经常会听店员汇报,然后决定下一步的推广策略""这个一般都有政策调研室的,会请专家、学者提出意见"
A5 决策层级	"我属于中层,既是执行者有时也是决策者,看具体情况吧""我就是负责人,所以我们公司发展都由我决定,也要考虑员工生活问题,所以新搞项目压力也很大""属于决策者,还有两个合伙人,相互商量"
A6 决策风格	"应急办领导风格都是比较沉稳的,谨慎型多,集体决策多,也请专家""按你提供的这几个类型,我可能偏冲动型,属于反应快、果断"
A7 事业心	"经常加班的,推广活动基本都是全员出动,全天扑在上面""认真负责""随时留意市场动向吧"
A8 情报人员个性	"做调研就是要心细""观察能力强""热情最重要""我一般都招性格比较好,交流能力强""要能吃苦,随时加班的"
A9 专业技能	"需要会统计分析,拿到数据要能挖掘出有价值的东西""报告要写的好,写了一大篇都说不到重点的一般不行"
A10 知识结构	"有专业领域知识当然最好""都可以吧,要求不高,能反馈信息就行""我们公司基本都是招聘有数理统计、经济、管理背景的""如果能招到信息搜集能力强的人也行,现在网络这么发达,我自己搜索也行"
……	……

表 3　主轴编码结果

范畴	初始概念
B1 决策层的情报观	A1 对情报的理解、A2 认知能力、A3 决策者个性、A4 重视程度、A5 决策层级、A6 决策风格
B2 情报人员情报观	A7 事业心、A8 情报人员个性、A9 专业技能、A10 知识结构、A11 教育经历、A12 工作性质、A13 沟通能力、A14 团队合作、A15 认知能力、A16 情境因素 A17 发现关键点、A18 解读信号、A19 分析技巧、A20 情报失察
B3 组织规范	A21 规范约束、A22 保障机制、A23 采纳途径、A24 情报部门设置、A25 情报部门地位
B4 决策制度	A26 决策结构、A27 咨询缺位、A28 缺乏监督机制、A29 绩效评估、A30 责任追究透明化、A31 公开化、A32 智囊团、A33 垄断
B5 情报道德	A34 道德规范、A36 行为准则、A37 行业规范
B6 情报共享	A38 处理环节、A39 传递效率、A40 合作机制、A41 组织壁垒、A42 群体智慧
B7 情报流程设计规范	A43 情报周期、A44 环节缺失
B8 情报机构设置	A45 权威性、A46 规模资质、A47 信任度、A48 业务水平、A49 服务水平
B9 情报质量	A50 实效性、A51 成本、A52 正确性、A53 客观性、A54 有效性、A55 非完备性

3.1.3　选择性编码　选择式编码是对核心范畴的进一步提炼，说明主范畴与其他范畴之间的关系，又称为"核心式编码"，是整个模型的核心部分。所有类属都是围绕核心编码形成相互关联的有机整体，从而对决策失误现象及情报保障影响因素做出理论解释。通过反复阅读 9 个范畴，逐步精炼为更具有意义和概念化的 4 个主范畴：情报态度、管理制度、情报文化、情报因素，最终形成了"决策失误防范中情报介入影响因素"这一核心编码，如表 4 所示：

表 4　核心编码结果

主范畴	对应范畴	范畴的具体含义
A1 情报态度	B1 决策者的情报观	决策者对待情报的态度
	B2 情报人员情报观	情报人员对待情报的态度及其自身所需要具备的情报工作能力
A2 管理制度	B3 组织规范	指组织的工作规范与行动守则
	B4 决策制度	指组织或单位中行为主体之间的相互关系、权力配置以及决策方法、程序、规范等
A3 情报文化	B5 情报伦理	对情报工作的道德规范、行为准则的理解和认知
	B6 情报共享	人与人及部门间情报工作的信任与协作活动
A4 情报因素	B7 情报流程设计规范	情报搜集、整理、分析、加工、传递过程
	B8 情报机构设置	情报部门或机构的组织架构，与决策层的距离
	B9 情报产品	情报产品的品质、形式以及呈递的时机

3.2　模型构建

扎根理论将抽样访谈、资料编码分析和理论构建作为一个有机过程，其中理论构建是扎根理论的核心部分。根据三级编码，本研究构建了决策失误防范中情报介入影响因素理论框架，从情报视角分析，决策过程中情报介入影响因素可由主观因素（情报态度）与客观因素（管理制度、情报文化、情报因素）共同构成（见图 2），以下对各影响因素进行详细描述。

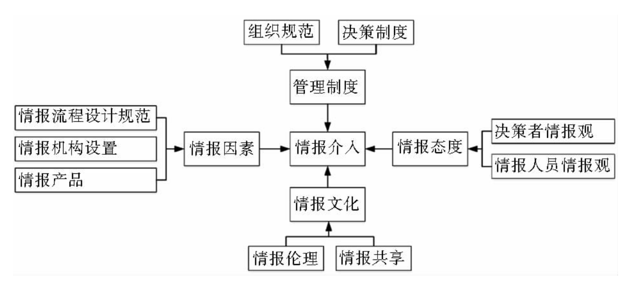


图 2　决策失误防范中情报介入影响因素理论模型

3.2.1　情报态度　根据图 1 所示，情报介入决策涉及两大工作流程（决策流程和情报流程），这些流程都离不开行为参与主体——决策者和情报人员。情报人员能否提供准确、及时的情报以及决策者是否能正确理解并采纳情报决定了情报能否介入到决策流程中。

（1）决策者的情报观。决策者需要情报来辅助决策，他们作为情报用户提出决策需求，因此，决策者对情报的态度决定了情报工作的发展方向[14]。高金虎在研究美国战略情报与决策体系时指出，决策者的决策风格以及对情报的认知，会直接影响情报界的运转以及情报与决策之间的关系[15]。M. Handel 从个人层面分析对待情报态度时指出，决策者的认知失调和认知闭合会人为制造对待情报的壁垒[16]。通过访谈发现：①非相关专业人员对"情报"认知程度仍停留在"间谍""保密""特工活动"等谍报层面，缺乏对情报具体工作性质与情报人员核心技能的基本认知，因此将情报分析方法应用于决策支持就无从谈起。②不同个

性、决策风格的决策者对待决策制定的方式以及决策步骤存在不同偏好，继而影响情报参与定策、施策、评策的全过程。如具有冲动特点的决策者在制定方案时对市场反应敏感、思维跳跃，更倾向于自主决策与瞬时决策；谨慎型决策者在制定决策时习惯“三思而后行”，善于倾听多方意见进行充分论证；经验型决策者往往乐于根据已有经验判断复杂与不确定的信息而非采纳情报人员的建议。③不同决策层级的人员，由于级别与决策任务差异性，对情报信息的运用采纳存在差异性，高级决策者比低层级的决策者需要的情报更高级、抽象与针对性。

（2）情报人员的情报观。随着决策的日益专业化及决策环境的日益复杂化，决策者不可能通晓全部状况，为了避免决策失误，需要专业的外脑进行决策支持，情报工作就显得尤为重要。情报人员实践工作技巧对于情报产品的生产与传递主体作用不言而喻。D. Moore 在评估情报价值时指出，需要同时评估情报过程与情报人员，认为只有两者共同达到平衡才能收获有价值的情报[17]，进一步反映了情报人员能力的重要性。通过访谈可知，在反思失败经历时，决策者普遍希望获得针对性强、对决策能起到直接支持作用的情报产品，对从事决策支持工作的人员提出了看法和要求。主要表现在以下4个方面：①情报意识。更多强调情报人员拥有见微知著的能力，能够从杂乱无章的信息中敏锐地发现关键点，善于从信息中解读出信号，发现风险的征兆，达到预警、避免决策失误的目的。如对长期从事市场分析的人员来说，分析对比每年报表数据，能敏锐捕捉到市场需求变动信息，及时递交变动信息辅助决策；深入参与一线营销活动的信息搜集人员，通过每日与顾客交谈、参与行业展销会、行业培训，发掘用户潜在需求，从而推断未来行业新兴服务模式，为决策提供预测支持；而拥有较差的情报意识，缺乏信息分析的敏感性，则会造成对信号充耳不闻，视而不见，最终会导致决策失败与经济损失。②对待情报工作的态度。主要表现在对情报工作的认识以及热爱程度，不管是哪个层级的情报人员，对其基本要求是出色完成本职工作。③情报人员的综合能力。高质量情报产品的获得离不开情报人员的精准工作，除了要求情报人员具备一定的个体素质，如记忆力、观察力、想象力，还要求其具备情报工作的专业能力，如情报鉴别、情报分析等，并需要在工作中不断训练与提高。④不同情报流程中的专业技能。情报循环各流程是有机结合的统一整体，只有充分保障每一环节情报工作的精准、高效，才能提供支持决策的高质量情报产品。因此不同流程环节的情报人员，需要具备的能力也大相径庭，如情报搜集人员作为前端工作人员，具备噪音剔除能力、信息整序能力、模式识别能力尤为重要，任何情报核心分析工作都离不开信息的采集、相关性评估，收集到信息质量全面性、正确性一定程度上会影响后续的情报分析工作；情报官作为连接情报工作与决策的纽带，就需具备威望、领导力与沟通力等。

3.2.2 管理制度　管理制度是以规章制度的形式确保和保障情报工作可以参与、介入、干预到决策流程中，是一种强制性手段。只有建立和健全情报在决策中的全程参与机制与规范，推进情报工作的开展，减少决策过程中的人为因素，避免决策的随意性，才能减少和规避决策失误。通过深度访谈了解失误发生情境下影响情报介入决策的管理制度因素，将其归纳为两个方面：①组织的决策制度。决策制度是研究决策过程的起点、基础以及约束条件[18]，是“行为主体之间相互关系、权力配置、运行机制以及决策方法、程序、规范的总称”[19]。决策制度决定了决策者的决策方式、情报在决策流程中的作用，以及是否能够全程参与到决策过程中。②组织工作规范。完善的组织规章规范，是确保决策与情报工作紧密联系的纽带，也是保障情报工作顺利实施的基础。组织决策是否拥有良好的工作规范制度，是敦促组织成员按章办事的前提条件。组织规章规范确保了情报工作开展的方式，对于明确情报与决策者之间的距离以及情报机构在决策过程中的地位（核心层、边缘层）有重要作用。通过访谈发现，组织结构完善、工作规范的企事业单位通常决策结构、决策流程也较完善，可有效借助外部智囊、思想库、学术机构共同进行决策活动，决策权力相互制衡；而组织结构较为松散、缺乏一定工作规范和标准的私营企业，决策形式较为单一，通常采用决策者个人决策的方式，决策流程缺失，缺乏反馈与监督机制，决策具有随意性，也容易发生失误。

3.2.3 情报文化　情报文化是从文化的视角上来阐述情报工作，包昌火认为“情报文化”的本质是一种以情报价值观为核心的意识形态，包括重视情报的使用、共享情报的理想信念、价值观以及行为规范[20]。不同文化会对决策体制产生不同的影响，也决定了组织如何看待情报工作，情报文化是决策中情报工作顺利开展的助推器。决策失误很多是由于各部门之间信息沟通不畅、情报共享、传递不畅所造成的。而情报文化对情报工作的影响是长期的、潜移默化的，能从思想、道

胡雅萍，刘千里，何菊香. 决策失误防范中的情报介入影响因素研究——基于 Nvivo 11 的质性分析[J]. 图书情报工作，2019,63(11):80-87.

德、信仰的层面影响人们的工作方式与行为习惯。因此，要实现情报的管理与协调，就必须打破各单位之间保护主义以及壁垒，促进情报单位之间的合作与交流，建立畅通无阻的沟通渠道，培育协作共赢的情报文化。这里可以从以下两个层面探讨：①情报伦理观。由于情报本身具有对抗性的特点，在进行情报搜集活动时很容易超越伦理的界限（如信息欺诈、采用贿赂手段获取商业机密、侵犯知识产权、商业间谍等）[21]。一个组织的情报伦理观决定了组织情报工作的道德底线与发展方向，良好的情报工作规范会为组织带来利益与良好的声誉。通过访谈可知，决策者希望从事情报工作的人员能够接受良好的职业道德培训，具有良好的职业操守，遵循行业规范，善于利用公开信息获取资源，反对利用非法手段搜集信息。②情报共享。优秀的情报文化，可以打破组织之间的情报壁垒，建立良好的情报沟通渠道，促使信息与情报的共享交流。如访谈中的某市应急办制定了完善的规章制度，其办事章程中明确规定了突发事件响应办法以及各部门的协调沟通机制。因此，通过部门之间的相互信任与协作，能够实现情报高速传递，情报价值最大化，利于及时发现危机信号并预警，提升应急决策响应能力，降低了决策失误的风险。

3.2.4 情报因素 情报因素是从自身的角度分析情报对决策介入所产生的影响，G. Elder 在研究情报与决策关系时指出“情报的准确及时性以及领导者对情报的重视，这两点的结合导致了决策成功或者胜利”[22]。说明被决策者采纳并应用于决策过程中是情报介入决策的关键，也是情报发挥保障决策作用的表现。因此，在访谈中征询了影响其采纳情报产品的条件与要求，根据访谈内容整理可归纳为情报产品、情报流程设计规范、情报机构设置 3 个方面：①情报产品。情报产品是情报工作的最终产物。被访者表示首先考虑的是情报产品的有效性，即是否满足决策需求，是否准确、客观、全面、易用；其次是情报产品的递交形式，根据不同决策情境是否能提供符合规范（长度、排版、图表使用）的产品，如情报产品是否条理清晰，是否符合决策者阅读喜好等；最后是呈递时机，在最终环节呈递情报时，情报官应充分考虑决策者的决策风格、个性特征、决策偏好，选择合适的时间点传递，保障情报最大限度的介入决策流程。②情报流程设计规范。高质量的情报产品与情报生产流程的规范性是密切相关的。情报产品是经过需求、搜集、分析加工后的产物，情报流程的每个环节都会对情报产品产生影响。如初始阶段情报人员对决策需求的理解与把握，关系到最终生产出的情报产品能否满足决策者的要求；信息搜集的全面性、准确性、及时性会影响到情报分析；情报分析人员的认知、分析技巧等因素又会对分析结果产生影响。因此，情报机构自身运作时对于流程的规范性以及各环节情报人才的选拔培养不容忽视。③情报机构设置。在现实工作中，情报的使用者即是决策层，因而需要探讨的是组织机构中情报部门的设置、职能、地位以及效用，被访者表示组织架构中情报部门的位置、与决策层的远近与距离，直接关系到情报工作的开展以及决策层对情报的重视程度。不同的情报组织架构，决定了情报在组织中的作用以及与决策层的沟通与交流情况。有被访者表示企业没有设立信息情报部门，有的虽然组织中设立了信息咨询部门，但参与企业决策程度低，报告也未能作为决策参考，无法介入决策过程发挥支持辅助作用；有的企业设立了市场信息分析部门，决策都是采纳信息分析部报告的基础上制定，并且随时根据实时报告进行跟进，该企业情报与决策融合程度高。因此，建立完善的组织结构，促进部门之间的合作与沟通，是促进情报活动介入决策的途径之一。

3.3 研究信度效度检验

本研究选取 4 位访谈资料进行理论饱和度检验，结果符合决策失误防范中情报保障影响因素的归因，因此本文编码和模型构建在理论上是饱和的。同时，采用三角检验法（triangulation），即从多个角度立场进行资料编码并进行比较。本研究将 3 位研究人员的编码结果进行两两比对，运行 Nvivo 11.0 软件检测获得系数分别为 95%、94%、90%，结果证明该模型稳定且效度良好。

4 研究结论与启示

决策是一个链环的系列过程，以往对决策失误研究较多集中于案例分析，集中于对一个时间片段或时间点的测度分析，缺乏对失误决策全过程的追踪和研究。本文选择了关注动态、过程、归纳的扎根理论研究方法，通过对决策者失误经历的梳理回顾，能够深入发掘造成情报无法介入决策过程的因素。同时，由于“失败”往往是一个避而不谈的敏感话题，决策者更多愿意谈论企业成功经验而非失败，因此以扎根理论为基础，结合深度访谈，观察被访者的语气、神情、动作等非语言信息，对于进一步获取更多真实内容具有积极意义。访谈为后期的大规模问卷调研奠定了理论基础，为进一步细化决策失误情境构造与打造情报保障路径提供

了思路。根据研究归纳的影响因素也为提升决策中情报参与程度给予了启示。

（1）加强新时代情报引领示范作用的传播与推广，构建和谐情报文化。情报文化的宣传关乎到大众对情报的基本认知与态度，是理解情报、了解情报工作内涵，消除谍报恐惧心理，明确情报与决策关系的关键因素。新时代情报学科地位的提升，是宣传和构建情报文化的一个机遇和契机，是回归情报发挥决策“耳目、尖兵、参谋”作用的重要时刻，也是发挥情报重大决策实施和开展的过程中“引领”作用的关键时刻。情报文化氛围的营造、情报知识的普及离不开情报教育与培训的支撑，因此，情报概念的辨析、情报学的学科定位、情报工作涵盖的范围、大数据时代情报学理论重构等问题都成为情报学界不得不面对、不得不厘清的问题。对于未来情报学发展、情报工作开展路径亟待专家学者的深入挖掘与研究，只有在厘清情报学的“小核心”与“大外延”基础上，进一步提升情报学学科地位与话语权，培养优秀的情报人才，在凝练情报核心价值的基础上，进一步阐释与推广，构建和谐情报文化氛围，揭去情报“秘密”的面纱，才能让更多决策者了解情报学研究的本质与内涵，借助高质量的情报产品做出最优决策。

（2）构建决策链视角下的情报介入干预机制，提升决策、施策、评策过程中的情报介入程度。发挥情报决策保障作用，不可或缺的关键因素是制度建设。情报介入到决策过程中并发挥作用，需要决策主体提供一个良好的外部环境，需要决策机制进一步加强公开、开放以及透明化程度，以制度规范强化情报部门的决策参与度。只有采取强制性措施后，情报介入决策流程才不会以个人意志为转移，不再受决策者的情报偏好喜恶约束，促使情报为决策服务，而非为决策者服务。构建决策链视角下的情报干预机制，通过将情报链嵌入到决策链环中，促使各种因素达到最终的协调，最终保障决策顺利执行。具体表现为：决策阶段，强调情报工作的“先行”，发挥情报工作的专业性与独立性，面对偏差的决策意图，能够及时阻断和纠正，而非“迎合式”的论证说明；施策阶段，完善执行中的情报纠错反馈机制，通过情报工作不断搜集、发掘执行中所释放的信号并进行分析，及时监督、斧正偏离既定目标的决策执行，及时反馈偏差信息和问题，通过补充、改进决策，促使决策结果朝正确的方向发展；评策阶段强化情报评估制度，对执行结果进行批判式思考与反思，为下一次决策提供经验。

（3）提升各环节情报业务能力，增强情报产品决策影响力。情报介入决策是情报显性影响力的一种体现，是情报保障决策的先决条件。促使情报产生强有力影响的因素除了情报文化构建、制度性保障之外，还需要不断增强情报业务能力。通过访谈可知，决策者最关心的问题是情报能否减少环境带来的不确定性，辅助决策，规避失败。这些离不开高质量的情报产品，而情报产品质量优劣归根结底是情报链环每一个参与者的智慧贡献，因此，需要注重对各环节情报业务流程的管理与控制，提升情报产品的效用，促使决策者采纳情报人员的建议。搜集阶段，需要注重对信号的搜集、弱信号的辨别以及全源情报的利用，建立全源化的监测视角，扩大信息源的覆盖面以及信息获取途径，通过对虚软信息（征兆、信号）的深度发掘，占领先机，充分发挥情报“先知”的功能，达到风险预警的目的；分析阶段，需要运用多种情报分析方法与分析技巧（结构化分析方法），避免分析人员的镜像思维与认知偏见，提高情报产品的精准率；传递阶段，需要注重构建高效的反馈交流渠道，增强情报人员沟通交流技巧，促使情报产品拥有更多的展示形式以满足决策者多元化的需求。

后期研究将进行大规模问卷调研，应用数理统计分析方法对情报介入影响概念模型进行验证与修正，分析各影响因素对情报介入作用路径的影响程度和效应，运用量化研究完善本研究主题。

参考文献：

[1] 孙多勇. 突发事件与行为决策[M]. 北京：社会科学文献出版社，2007.

[2] SAVAGE L. The foundations of statistics[M]. New Jersey: John Willey & Sons, Inc. , 1954.

[3] 西蒙. 管理决策新科学[M]. 李柱流，汤俊澄，译. 北京：中国社会科学出版社，1982.

[4] NUTT P. 决策之难——15 个重大决策失误案例分析[M]. 刘寅龙，译. 北京：新华出版社，2004.

[5] FITZGERALD M, LEBOW R. Irag: the mother of all intelligence failures[J]. Intelligence and national security, 2006, 21(5): 884－909.

[6] 罗宾斯. 决策的陷阱[M]. 袁汝涛，译. 长春：吉林文史出版社，2004.

[7] 包昌火，刘彦君，张婧，等. 中国情报学论纲[J]. 情报杂志，2018, 37(1): 1－8.

[8] 苏新宁. 大数据时代情报学与情报工作的回归[J]. 情报学报，2017, 36(4): 331－337.

[9] 鲁章. 兵工企业情报工作的反思[J]. 情报理论与实践，1988(6): 10－12.

[10] 高金虎.大失误:20世纪重大情报战之谜[M].南京:江苏人民出版社,1998.
[11] 沈固朝.情报失察——西方情报研究的重要课题及其对我们的启示[J].图书情报工作,2009,53(2):34－37.
[12] 胡雅萍,沈固朝.从“情报服务”到“情报干预”——从决策失误看情报作用的一些思考[J].情报学报,2017,36(11):1130－1138.
[13] 陈向明.质的研究方法与社会科学研究[M].北京:教育科学出版社,2000.
[14] 刘强.情报工作与国家生存发展[M].北京:时事出版社,2014.
[15] 高金虎.美国战略情报与决策体制研究[M].西安:陕西师范大学出版社,1996.
[16] HANDEL M. Leaders and intelligence[M]. London: Frank Cass Publishers,1989.
[17] MOORE D. Evaluating intelligence: a competency based model [J]. International journal of intelligence and counterintelligence, 2005,18(2):204－220.
[18] 钟开斌.应急决策——理论与案例[M].北京:社会科学文献出版社,2014.
[19] 周光辉.当代中国决策体制的形成与变革[J].中国社会科学,2011,3:101－120.
[20] 包昌火,张燕,黄英.竞争情报的崛起和发展[C]//情报学进展(第五卷).北京:国防工业出版社,2003:360－362.
[21] 刘敏榕.竞争情报实务[M].福州:福建科学技术出版社,2008.
[22] ELDER G. Intelligence in the war: it can be decision [J]. Studies in intelligence,2006,50(2):32－36.

作者贡献说明:
胡雅萍:负责确定选题、结构设计与论文撰写;
刘千里:协助调查、数据结果分析及论文修改;
何菊香:参与数据采集、数据统计。

Influencing Factors of Intelligence Intervention in the Prevention of Decision Failure ——Qualitative Analysis Based on Nvivo 11

Hu Yaping[1] Liu Qianli[2] He Juxiang[3]
[1] Population Research Institute of Nanjing University of Posts and Telecommunication, Nanjing 210042
[2] Department of Information Management, Nanjing University, Nanjing 210093
[3] Library of Southeast University, Nanjing 211189

Abstract: [**Purpose/significance**] Decision-making is inseparable from intelligence. Exploring the participation and intervention of intelligence work in the decision process is meaningful for scientific decisions and avoiding decision failure. [**Method/process**] Using semi-structured interviews, this paper collects data of 14 decision makers from enterprise and government department and people with experience in intelligence research. Through the application of grounded theory research method and the qualitative analysis software Nvivo 11, this paper also constructs the theoretical model of the influencing factors of intelligence intervention in the prevention of decision failure. [**Result/conclusion**] The study finds that factors affecting intelligence intervention in the decision process include intelligence attitude, management system, intelligence culture and intelligence factors. Finally, it gives the countermeasures and suggestion from the perspectives of promotion and dissemination, quality of information products and mechanism construction.

Keywords: decision failure intelligence intervention influencing factor qualitative analysis Nvivo11